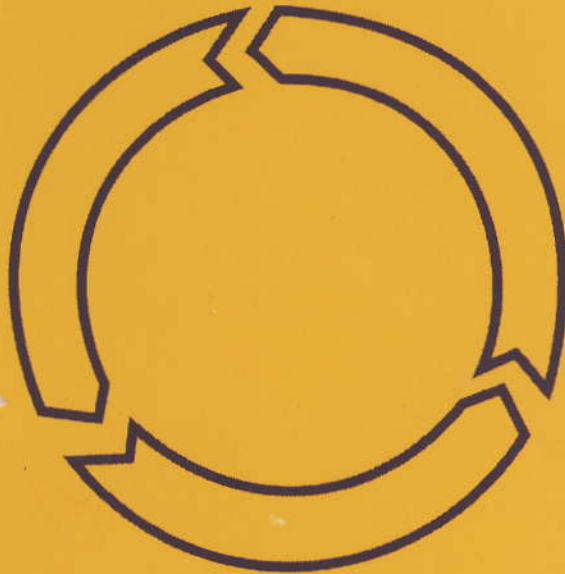


JURNAL KEPENDIDIKAN

TRIADIK

Akreditasi, No : 23a / DIKTI / Kep / 2004



TRIADIK	VOL. 12	No. 2	Hlm. 1 – 122	Bengkulu, Oktober 2009	ISSN 8053-8301
---------	------------	-------	-----------------	---------------------------	-------------------

Pengaruh Model Kooperatif dan Strategi Pembelajaran Terhadap Pemahaman Konsep, Kemampuan Berpikir Kritis, Dan Sikap Ilmiah Siswa (Hal 1 – 10)
Oleh Endang Widi Winarni

Pengaruh Pendekatan Kontekstual Melalui Strategi Inkuiri Dan Masyarakat Belajar Terhadap Minat Belajar Biologi Siswa Sma Negeri Kota Bengkulu (Hal 11 – 21) Oleh Irwandi

Kajian Terhadap Pengelolaan Kurikulum (Studi Perbandingan Diploma III Kebidanan Politeknik Kesehatan Bengkulu Dengan Diploma III Kebidanan Manna Bengkulu Selatan) (Hal 22 – 33) Oleh Elly Wahyuni

Pendidikan Nilai Pada Keluarga Di Masyarakat Suku Serawai Dalam Mempribadikan Nilai Budaya Bagi Anak (Hal 34 – 48) Oleh Puspa Djuwita

Penerapan pembelajaran kreatif dan produktif dalam pembelajaran matematika dan pengaruhnya terhadap prestasi belajar matematika siswa SD (hal 49 – 59) oleh Wasidi dan V. Karjiati

Kebijakan Penyehatan Organisasi Perguruan Tinggi: Studi di Universitas Bengkulu (hal 60 – 79) Oleh Syaiful Anwar. AB

Pengembangan Instrumen Penilaian Budi Pekerti (hal 80 – 99) Oleh Hadiwinarto

Sertifikasi Guru 2007 Di Provinsi Sumatera Selatan Dan Bangka Belitung (Hal 100 – 108) Oleh Sanjaya

Hubungan Persepsi Mahasiswa Atas Pelaksanaan Tutorial Tatap Muka Terhadap Kualitas Hasil Belajar Mahasiswa Program Pendas Masa Ujian 2008.1 di UPBJJ Universitas Terbuka Bengkulu (Hal 109 – 122) Oleh Nurul Astuty Yensy. B

KEBIJAKAN PENYEHATAN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI: STUDI DI UNIVERSITAS BENGKULU

Syaiful Anwar.AB*

ABSTRACT

The objective of this research is to study the capacity of Bengkulu University in improving health of the organization. The data consist of the policy effective in Bengkulu University from 2006 to 2008.

The findings indicate (1) decentralization, autonomy, and health of the organization; (2) improved quality, relevance, competitiveness and image of Bengkulu University.; (3) improved capacity of Bengkulu University's governance in competition with other universities in Indonesia

Therefore, The study shows the functioning of market segmentation strategy, targeting strategy, positioning strategy, differentiation, focus and efficiency as element the competitive power of Bengkulu University. This confirms the importance of applying a total quality management system for enhanced health of the organization a higher educational institution.

Kata kunci: Penyehatan, Organisasi dan Perguruan Tinggi.

A. LATAR BELAKANG

Dalam direktori perguruan tinggi yang ada saat ini tercatat kurang lebih 3600 perguruan tinggi yang aktif menjalankan aktivitas tidak lebih dari 450 perguruan tinggi saja! Terus kemana sisanya? Apakah mereka masih eksis, atau telah ditinggalkan oleh mahasiswanya, dan sekarang hanya tinggal nama. Dengan kata lain, perguruan tinggi tersebut adalah perguruan tinggi yang tidak sehat. Pengelola perguruan tinggi saat ini seharusnya memperhatikan dan melakukan penyehatan atau evaluasi dirinya masing-masing. Penyehatan yang harus dilakukan adalah terhadap sumberdaya yang dimiliki, sehingga dapat memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, yaitu perguruan tinggi yang bermutu, relevan dan berdaya saing, baik secara nasional maupun internasional.

B. PERMASALAHAN

Suatu pertanyaan mendasar, seperti apa keragaan perguruan tinggi yang sakit? Bagaimana menyehatkan perguruan tinggi yang sedang sakit? Dalam kaitan ini perlu dilakukan diagnosis dan gejala sakit perguruan tinggi yang bersangkutan?

* Staf pengajar FE Universitas Bengkulu

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui bagaimana keragaan perguruan tinggi yang sakit organisasinya dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan organisasi perguruan tinggi tidak sehat serta mengetahui upaya-upaya penyehatan organisasi perguruan tinggi.

D. KAJIAN TEORITIK

1. Analisis Kebijakan

Pendekatan dalam memahami tentang kebijakan, me pada rujuk apa yang ditulis oleh William N Dunn (1974) bahwa model-model untuk analisis yaitu: model deskriptif, model verbal, model simbolik dan model prosedural. Dalam aspek prosedural Dunn mengemukakan lima langkah proses analisis kebijakan yaitu (1) Penyusunan agenda kebijakan, yang berkaitan dengan perumusan masalah;(2) Formulasi kebijakan, yang berkaitan dengan peramalan;(3) Adopsi kebijakan, yang berkaitan dengan rekomendasi yang perlu dilaksanakan;(4) Pelaksanaan kebijakan yang berkaitan dengan proses pemantauan terhadap pelaksanaan kebijakan dan (5) Penilaian kebijakan yang berkaitan dengan evaluasi tentang pelaksanaan kebijakan.

2. Pendekatan Analisis Kebijakan

Analisis kebijakan memiliki tiga pendekatan, yaitu (1) pendekatan empiris, berupaya menjawab permasalahan fakta-fakta; (2) pendekatan evaluatif, berupaya mencari beberapa nilai atas sesuatu; dan (3) pendekatan normatif, memberikan upaya tindakan atas apa yang harus dilakukan.

Terdapat tiga bentuk analisis kebijakan yaitu prospektif, retrospektif, dan integratif. Analisis kebijakan prospektif melibatkan produksi dan transformasi informasi sebelum pelaksanaan kebijakan dimulai dan dilaksanakan. Analisis kebijakan retrospektif merupakan usaha memproduksi dan mentransformasi informasi sesudah kebijakan dilakukan. Analisis kebijakan integratif adalah analisis yang lebih komprehensif yang mengkombinasikan prospektif dan retrospektif. Dalam penelitian ini pendekatan yang dipakai adalah pendekatan retrospektif. Artinya dilakukan evaluasi terhadap kebijakan yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Pengertian kebijakan pendidikan adalah kebijakan pendidikan merupakan keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi, misi pendidikan dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk suatu kurun waktu tertentu (Tilaar dan Riant Nugroho, 2008)

Analisis kebijakan yang dipakai dalam studi ini adalah evaluasi suatu kebijakan. Artinya, sejauhmana substansi, implementasi dan hasil kebijakan

Universitas Bengkulu dalam peningkatan mutu dan relevansi serta daya saing sebagai upaya menyehatkan perguruan tinggi. Kebijakan yang dievaluasi adalah kebijakan pendidikan dan pengajaran, kebijakan penelitian, publikasi ilmiah, dan kebijakan pengabdian pada masyarakat.

Kebijakan DIKTI tentang pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia yang tertuang dalam Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003 – 2010 (HELTS) bertumpu pada tiga pilar utama yaitu: (1) Daya saing bangsa, terdiri dari aspek kualitas, relevansi, daya saing, kuantitas, kerjasama dan kemitraan, peningkatan akses, peningkatan pembelajaran, penelitian dan layanan masyarakat, akreditasi dan sertifikasi, *civil society*, dan *entrepreneurial spirit*; (2) Desentralisasi dan otonomi, dengan aspek-aspek status hukum, tanggungjawab sosial, pendelegasian wewenang, peran PEMDA, sektor produktif, pemberdayaan institusi, akuntabilitas publik; (3) Kesehatan organisasi, menyangkut tatakelola, pengelolaan program akademik, sumberdaya manusia, pendanaan, asset, dan penjaminan mutu. Tiga pilar kebijakan DIKTI diharapkan dapat membawa bangsa ini pada kancah persaingan global, yang tidak dapat dihindari oleh kita semua anak bangsa ini

3. Manajemen Perguruan Tinggi di Indonesia

Pengertian manajemen yang dipakai dalam penelitian ini adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan aktivitas orang-orang, sumberdaya dan lingkungan dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Manajemen Pendidikan Tinggi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat serta sumberdaya untuk mencapai tujuan perguruan tinggi (Eko Indrajit, dkk 2006).

4. Perubahan Organisasi

Perguruan tinggi merupakan institusi yang memiliki peran dan posisi yang strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan secara makro yang perlu melakukan upaya perbaikan secara terus menerus untuk mewujudkan SDM yang berkualitas Buchari Alama. (2008). Dalam konteks ini, kepemimpinan visioner menjadi penentu penting dalam mentransformasi perubahan lingkungan strategis guna mewujudkan lingkungan perguruan tinggi yang kondusif melalui pembentukan "*corporate culture*" yang bermutu untuk pendidikan. Budaya organisasi menurut Robbin. (2002) adalah sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Lebih lanjut, apa saja yang mengharuskan para pengambil keputusan untuk melakukan perubahan? Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhinya? Menurut European Commission (1996) dalam Sutjipto (2000), menyebutkan tiga faktor yang merupakan penyebab perubahan drastis di dunia, yaitu internasionalisasi perdagangan, berkembangnya masyarakat informasi, serta perkembangan ilmu dan teknologi yang amat hebat. Pendidikan tinggi mempunyai andil yang besar dan sekaligus ditantang dalam menjawab perkembangan yang cepat tersebut.

Secara internal ada tiga tantangan yang dihadapi oleh pendidikan tinggi yaitu, (1) tantangan dalam perubahan kurikulum yang dimaksudkan untuk mempersiapkan mahasiswa memasuki abad teknologi, (2) tantangan karena keterbatasan sumberdaya untuk menunjang perubahan dan (3) tantangan untuk menyediakan kesempatan belajar yang lebih luas. Dalam menghadapi tantangan tersebut, perubahan terpenting yang perlu dilakukan adalah perubahan budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan. Pilihan Pendekatan gaya kepemimpinan dapat berupa kepemimpinan kolega, birokratis, enterprise dan kooperatif. Kepemimpinan kolegial adalah yang paling ideal dan sesuai bagi perguruan tinggi David Warner, (1996).

Perubahan-perubahan yang dihadapi perguruan tinggi menuntut respons yang tidak bersifat *incremental*, tetapi respon yang lebih mendasar, yakni respons dengan melakukan perubahan paradigma. Perubahan paradigma juga berarti perubahan *mental set* dari *stakeholders* lembaga. Perlu dicatat, bahwa dalam setiap perubahan yang cepat akibat teknologi, biasa terjadi kesenjangan antara penyikapan yang seharusnya dengan penyikapan yang riil terjadi. Hal ini terjadi disebabkan karena perubahan *mental set* yang erat kaitannya dengan perubahan budaya itu, memerlukan waktu adopsi yang lebih panjang dibandingkan dengan perubahan teknologinya sendiri (Catherine Bargh, 1996).

Harold J. Leavitt dalam Supardi, (2002) menyatakan bahwa organisasi dapat diubah melalui perubahan struktur, teknologi dan orang-orangnya. Perubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan kembali berbagai sistem internal, seperti hubungan antar bagian, tanggungjawab, wewenang, sistem komunikasi, aliran kerja, ukuran dan komposisi kelompok kerja, atau hirarki manajerial. Perubahan teknologi organisasi berarti perubahan atau modifikasi faktor-faktor peralatan, proses teknik, teknik-teknik riset, atau sistem produksi yang mencakup *lay out*, metoda dan prosedur.

Perubahan orang-orang dalam organisasi mencakup perubahan: (1) kebijakan penarikan dan seleksi; (2) kegiatan-kegiatan latihan pengembangan; (3) sistem balas jasa; (4) keterampilan kepemimpinan dan komunikasi manajerial; (5) sikap, kepercayaan, peranan dan karakteristik karyawan

lainnya. Selanjutnya, perubahan pada perguruan tinggi diarahkan pada perubahan *system, teaching, research, management and business matters, and changing relations with others* (Chris Duke, 2002).

Pendapat Wilson (Scott, 2000) tentang faktor kunci strategi pengembangan universitas, adalah perubahan lingkungan universitas, struktur akademis, penelitian, *teaching and learning* serta manajerial universitas. Selanjutnya, yang harus diperhatikan oleh manajer adalah *academic excellence, speed of response, collaboration through partnerships, investment in appropriate infrastructure, the highest quality staff*.

Penyehatan Mutu

Berbicara tentang mutu, banyak para ahli mengemukakan pendapatnya antara lain: Juran (1951) mengatakan bahwa kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan itu berdasarkan pada lima prinsip berikut : (1) teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan; (2) psikologis, yaitu citra rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual yaitu jaminan; (5) etika yaitu sopan santun, ramah tamah, serta kejujuran.

Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/ tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera dan harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan.

Selanjutnya, menurut Deming dalam (Nasution, 2001) kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang dihasilkan. Walaupun definisi kualitas tidak ada yang universal, namun paling tidak ada beberapa hal yang dapat disimpulkan bahwa kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas mencakup produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan, serta kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Pentingnya kualitas dapat dijelaskan dari dua sudut, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Dari sudut manajemen operasional kualitas produk merupakan kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen yang melebihi atau paling tidak sama dengan produk pesaing. Sedangkan dari sudut manajemen pemasaran, kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran yaitu produk, harga,

distribusi dan promosi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pasar.

Bagaimana mengevaluasi kualitas jasa? Pertama, bukti langsung (*tangibles*) meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi. Kedua, keandalan (*reliability*) yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan. Ketiga, daya tanggap (*responsiveness*) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberi pelayanan dengan tanggap. Keempat, jaminan (*assurance*) yang mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, dan resiko atau keragu-raguan. Kelima, empati (*Empaty*) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan (Philip Kotler, 2000).

Membangun citra atau kesan ("*Image*") universitas harus dimulai dari pengembangan kualitas atau reputasi program sarjana (undergraduate), pasca sarjana (graduate programmes), mahasiswa luar negeri (overseas students), hubungan dengan industri dan dunia kerja, mendapatkan *incomegenerating* baru kemudian mendapatkan *image* atau reputasi perguruan tinggi (Shattock, 2004).

Kemudian, apa saja jasa-jasa Perguruan Tinggi? Jasa perguruan tinggi adalah ilmu pengetahuan, pendidikan, dan sarjana dimana ilmu pengetahuan dan hasilnya berada. Siapa pelanggan Perguruan Tinggi adalah mahasiswa, orang tua, institusi dan lembaga-lembaga pengguna lainnya. Pelanggan terdiri dari pelanggan primer, sekunder, dan pelanggan tersier (Indrajit dkk, 2006).

Dalam hal, peningkatan mutu dapat terlihat pada pencapaian kecakapan akademik dan non akademik lebih tinggi yang memungkinkan lulusan dapat proaktif terhadap perubahan masyarakat dalam berbagai bidang baik pada tingkat lokal, nasional maupun internasional. Selanjutnya, dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan tinggi, maka perlu berusaha menyehatkan mutu risetnya. Dengan cara seperti ini kita dapat meningkatkan kemampuan kompetitif dari lembaga pendidikan tinggi di Indonesia (Tilaar, 2004).

Pengukuran keberhasilan sebuah Universitas menurut Shattock (2004): dikatakan ada beberapa faktor yang harus dilihat pada pengukuran keberhasilan tersebut antara lain kualitas siswa yang masuk di universitas, rasio antara dosen dengan mahasiswanya, tingkat waktu yang dihabiskan mahasiswa pada perpustakaan, fasilitas yang tersedia, tingkat klasifikasi dan tingkat kelulusan, kualitas penelitian, serta antara kegiatan penelitian dan kegiatan pengajaran terjadi keseimbangan.

Dalam Undang-Undang RI Nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 57, 58, 59, dan pasal 60, diuraikan bahwa pengendalian mutu

atau yang dikenal juga dengan penjaminan mutu pendidikan dilaksanakan terhadap satuan pendidikan, termasuk di perguruan tinggi. Aspek-aspek penjaminan mutu yang penting dilaksanakan adalah (1) evaluasi peserta didik dan institusi; (2) akreditasi untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan; (3) sertifikasi untuk menunjukkan kompetensi kepada peserta didik dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Akreditasi yang diperoleh satuan pendidikan atau program studi menyatakan nilai harkat mutu institusi yang bersangkutan. Oleh karena itu, Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT, 2007) menetapkan kriteria perguruan tinggi sehat dan bermutu adalah perguruan tinggi yang terakreditasi.

Sehubungan dengan paradigma manajemen pendidikan tinggi yang menyangkut komponen kualitas, otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi, dikemukakan catatan sebagai berikut: Kualitas merupakan sasaran yang bergerak, maka dalam setiap periode tertentu perlu ditetapkan *benchmark* untuk masing-masing perguruan tinggi, yang pada akhirnya menuju pada standar kualitas yang tinggi (Sutjipto, 2000). Tujuan *Benchmarking* adalah untuk mengidentifikasi dan menguji berbagai inovasi, serta penerapan yang terbaik untuk mengarahkan kunci keberhasilan universitas dalam proses pengembangan manajemen (Allen, 2002).

Seiring dengan perjalanan waktu, terjadi pergeseran tuntutan pelanggan sesuai dengan tahapan dan konsep pemasaran yaitu (1) tahap produksi, yang diantaranya adalah berproduksi atau menghasilkan jasa, dalam hal ini soal laku dijual atau konsumen puas atau tidak puas tidak menjadi persoalan produsen; (2) tahap penjualan, yaitu setelah produksi dihasilkan dapat dijual dan laku dijual, soal puas dan tidak puas bukan menjadi perhatian produsen; (3) tahap orientasi konsumen, pada tahap ini produsen telah memperhatikan soal kepuasan konsumen atas produk atau jasanya dan (4) tahap kesejahteraan konsumen, produsen telah berorientasi pada mutu, keselamatan dan kesejahteraan konsumen terhadap pemakaian dan penggunaan barang dan jasanya (Kotler, 2000).

Penyehatan Relevansi

Universitas merupakan satu bagian integrasi dari sebuah kawasan lokal. Perbedaan tempat satu universitas dengan universitas lainnya seharusnya merupakan kelebihan dan keunggulan masing-masing. Universitas harus mengenali karakteristik daerah dimana universitas itu berada. Dengan mengenali karakteristik daerahnya, maka universitas dapat merencanakan kegiatan layanan yang tepat bagi pelanggan di sekitar universitas, sehingga keberadaan universitas dirasakan manfaatnya bagi masyarakat sekitarnya.

Konferensi dunia UNESCO dalam (Jarvis, 2001) mengungkapkan bahwa misi tradisional sistem pendidikan tinggi adalah mendidik, melakukan riset, dan memberikan layanan kepada masyarakat masih tetap sah, ditegaskan bahwa misi utama mereka dewasa ini adalah mendidik penduduk agar bertanggung jawab, dengan memberikan satu ruang terbuka bagi pendidikan tinggi dan bagi pembelajaran sepanjang hidup. Selanjutnya, pendidikan tinggi merupakan bagian dari sebuah sistem tanpa tepi, yang dimulai dari masa kanak-kanak, pendidikan dasar, terus berlanjut sepanjang hayat.

Penyehatan relevansi pendidikan tinggi di Indonesia sangatlah kompleks. Relevansi dapat diaplikasikan apabila kita mengubah pendekatan perguruan tinggi. Selama masih menganut pendekatan "supply" maka selama itu pula relevansi tidak tercapai. Relevansi bisa diwujudkan apabila perguruan tinggi Indonesia telah bergeser pada pendekatan "demand". Artinya, program studi dibuka dan ditutup sesuai dengan permintaan pasaran relevansi inilah yang disebut dengan relevansi kuantitatif.

Relevansi berkaitan pula dengan dunia kerja itu sendiri. Dunia kerja adalah tempat dimana semua manusia mampu berkiprah untuk menemukan jati dirinya, mengembangkan kemampuan berkarier, mengaktualisasikan dirinya dalam pergaulan hidup dan mencapai nilai kehidupannya secara optimal sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Artinya relevansi yang dicapai dengan cara tersebut adalah relevansi kualitatif.

Kini kita bertanya: Sejuahmana keberadaan universitas di Indonesia telah mempengaruhi percepatan pembangunan nasional? tampaknya kita belum dapat memberikan jawaban yang positif. Bahkan kita menyaksikan betapa universitas kita, dari yang paling tua sampai yang paling muda, baik negeri maupun swasta, belum menunjukkan keinginan besar dan atau belum diberi kesempatan untuk terlibat, melibatkan diri, dan atau dilibatkan dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat Indonesia. Puluhan tahun beberapa daerah di Indonesia dilanda demam berdarah, ironisnya belum tampak upaya masyarakat akademik universitas melakukan riset untuk mencari obat guna mengatasi atau mencegahnya (Soedijarto, 2008).

Relevansi perguruan tinggi sangat tergantung pula pada akuntabilitas perguruan tinggi yang bersangkutan. Jika satu perguruan tinggi tidak ada komitmen pada pertanggung jawaban sosial, dan pertanggungjawaban keilmuan maka relevansi tidak pernah terwujud.

Banyak terjadi ketidak cocokkan antara yang diajarkan di perguruan tinggi dengan fenomena dunia kerja di lapangan. Untuk itu, informasi dari dunia bisnis sangat diperlukan jika ingin percepatan relevansi ini terwujud. Selama ini terjadi kesalah pahaman komunikasi antara perguruan tinggi

dengan dunia usaha. Masing-masing pihak merasa paling super, sehingga komunikasi tidak terjalin.

Dalam kaitannya dengan relevansi, Sheila Slaughter dkk (1997) yang bersama-sama kawannya mengadakan studi tentang pembaharuan manajemen universitas di AS, Inggris Raya, Kanada, dan Australia mengajukan pertanyaan :

"What is the scope of economic change that characterizes the last quarter of the twentieth century and how does it affect higher education? We have moved from an industrial to a postindustrial society and higher education is more important to the latter. Postindustrial societies depend on higher education for training and research and development (R & D) to a greater degree than do industrial societies"

Bahwa perubahan yang terjadi terhadap universitas karena terjadi perubahan dunia industri. Perkembangan industri tergantung pada universitas, karena universitas mengadakan pelatihan-pelatihan, penelitian dan pengembangan. Sejatinya, di Indonesia hal tersebut belum mungkin menyamai negara-negara maju di dunia. Meskipun DIKTI telah mengambil kebijakan mengarahkan perguruan tinggi di Indonesia untuk sampai pada tingkat sejajar dengan perguruan tinggi di dunia.

Clark Kerr dalam (Johnson, et al., 1995) mengatakan bahwa perguruan tinggi harus merespon konteks perubahan masyarakat, dan jangan pertentangkan faktor luar dan dalam universitas. Artinya, perguruan tinggi dengan lingkungan harus menjalin komunikasi yang berkesinambungan, agar tercapai relevansi hasil-hasil proses belajar dan mengajar di perguruan tinggi.

Upaya mengembangkan relevansi di perguruan tinggi ditunjukkan dengan kemandirian para peserta didik yang kelak menjadi alumni. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menumbuhkan kemandirian, mendorong tumbuhnya sikap *entrepreneur* atau kewirausahaan peserta didik dan alumni. Secara konseptual, penyelenggaraan perguruan tinggi yang berorientasi kewirausahaan merupakan sintesis sistem pendidikan yang berorientasi *human investment*. Adapun lulusan perguruan tinggi yang berorientasi kewirausahaan merujuk pada kapasitas dan kualitas diri lulusan yang bercirikan nilai-nilai kewirausahaan.

Manajemen Strategis Perguruan Tinggi

Dalam kaitannya dengan manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen (2002) menjelaskan bahwa :Strategic management is the set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of

a corporation. Dari pengertian ini dapat dikatakan bahwa manajemen strategis merupakan rangkaian keputusan dan tindakan yang mempunyai jangkauan jangka panjang dalam mencapai kinerja sebuah usaha atau organisasi.

Banyak organisasi gagal dalam perjalanannya mencapai tujuan. Hal ini disebabkan oleh ketidak mampuannya dalam mengimplementasikan konsep manajemen strategis dengan baik. Implementasi dari konsep manajemen strategis adalah organisasi tersebut harus menyusun perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bentuk perencanaan jangka panjang, menengah dan pendek yang mencakup visi, misi, tujuan, strategi, program dan kegiatan organisasi.

Dengan demikian, kegunaan perencanaan strategis adalah:

- 1) Memberikan pedoman yang lebih baik bagi seluruh jajaran organisasi mengenai titik krusial apa yang sedang dikerjakan
- 2) Membuat para manajer lebih waspada tentang perubahan, kesempatan baru, dan perkembangan ancaman
- 3) Memberikan kepada manajer alasan-alasan yang masuk akal mengenai prioritas alokasi sumberdaya yang dimiliki organisasi
- 4) Membantu mengintegrasikan berbagai keputusan yang berhubungan dengan strategi tertentu yang dilakukan oleh berbagai manajer pada berbagai bidang dalam organisasi; dan
- 5) Menciptakan suatu sikap manajemen yang lebih proaktif daripada sikap defensif atau reaktif yang kadang-kadang sudah terlambat.

Sesungguhnya, strategi tidak saja dibutuhkan oleh suatu organisasi yang menitik beratkan pada profit oriented semata, namun juga bagi organisasi *non-profit oriented* seperti rumah sakit, universitas, gereja, pemerintah pada berbagai tingkatan, lembaga agama, perpustakaan dan lembaga sosial lainnya (Bryson, 2004). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas atau formal, akan lebih unggul kinerjanya (*out performed*) dibandingkan dengan organisasi tanpa atau tidak terformulasikan dengan jelas strateginya.

Dalam rangka kompetisi sebagai dampak globalisasi dan tuntutan perubahan permintaan pelanggan, maka setiap perguruan tinggi perlu menyusun strategi dengan menetapkan *segment*. Artinya siapa target pasar yang ada. Target artinya seberapa besar pasar yang hendak dicapai? Selain itu, perguruan tinggi perlu melakukan *repositioning* perguruan tinggi di antara perguruan tinggi yang ada di kawasan. Artinya, penentuan posisi baru dengan paradigma dan orientasi baru. *Repositioning* perguruan tinggi dilaksanakan dengan menelaah semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, sehingga dapat ditentukan hal-hal yang harus diperbaiki dan diperkuat (Porter,

2004), Selanjutnya, Perusahaan atau organisasi juga harus menetapkan strategi differensiasi, Fokus, dan untuk efisien. (Philip Kotler, 2000).

Porter mengembangkan model dengan cara yaitu melakukan penggambaran siapa konsumen perusahaan, siapa penghasil produk/jasa, adakah barang pengganti dan siapa pendatang baru dalam bisnis. Perguruan tinggi masing-masing, siapa saja yang menghasilkan lulusan program studi tertentu, adakah produk pengganti program yang ditawarkan? siapa pendatang baru dalam program studi tertentu misalnya?

E. METODOLOGI

Diagnosis yang tepat akan menghasilkan analisis yang terpat pula. Oleh karena itu, model diagnosis yang ditawarkan adalah *evaluasi diri* dengan pendekatan *retrospektif* yaitu dengan mengevaluasi kebijakan-kebijakan yang telah diambil selama kurun waktu tertentu. Dengan menggunakan metode analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin terjadi (SWOT), kemudian mengembangkan strategi apa yang harus dilakukan dalam “menyehatkan” organisasi perguruan tinggi, akan dapat memenuhi tuntutan pelanggannya.

F. PEMBAHASAN

Pada tahun 2005 Universitas Bengkulu menghadapi permasalahan dan tantangan yang tidak kecil. Permasalahan dan tantangan tersebut merupakan gejala sakitnya sebuah perguruan tinggi. Oleh karena itu, harus diselesaikan dengan berupaya meningkatkan mutu. Persoalan dan tantangan tersebut adalah: Publikasi Ilmiah dan PPM Lemah, kerjasama kelembagaan kurang, keuangan terbatas, rendahnya kualitas Input (calon mahasiswa), jumlah mahasiswa relatif sedikit, kebanggaan terhadap lembaga rendah, *data based* lemah, tingkat pelayanan publik lemah, *soft skills* lemah dan semangat kewirausahaan mahasiswa lemah, tuntutan perguruan tinggi bermutu, *image* (citra) terhadap “UNIB” kurang baik

Strategi Penyehatan dan Implikasi

Strategi penyehatan

Melihat permasalahan, kelemahan dan ancaman bagi perguruan tinggi harus merancang strategi yang multiguna. Artinya strategi yang dirancang adalah strategi diversifikasi, strategi fokus, dan strategi ongkos rendah. Kemudian, hal ini dilengkapi dengan strategi segmentasi, strategi targeting

dan strategi posisi. Strategi-strategi ini perlu dimainkan secara simultan, bagaikan roda bergigi. Artinya, satu strategi bergerak maka strategi lain ikut bergerak! Dalam tulisan ini dapat diungkap beberapa strategi yang ditawarkan dalam memecahkan dan memberi solusi terhadap kelemahan dan tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi

Dalam naskah Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT, 2007), dijelaskan bahwa paling tidak ada lima belas standar yang harus dipenuhi oleh sebuah perguruan tinggi untuk dapat dikatakan perguruan tinggi tersebut baik mutunya. Standar-standar tersebut adalah standar kepemimpinan, kemahasiswaan, sumberdaya manusia, kurikulum, sarana dan prasarana, pendanaan, tata pamong, sistem pengelolaan, sistem pembelajaran, suasana akademik, sistem informasi, sistem jaminan mutu, lulusan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dan program studi. Jika standar-standar ini memperoleh harkat dan nilai baik, maka terakreditasiilah (bermutulah) perguruan tinggi yang bersangkutan.

Pertanyaannya adalah berapa banyak dari sekian ribu perguruan tinggi yang telah memenuhi standar tersebut? Dimana masyarakat mengakses informasi tentang standar perguruan tinggi yang ada? Tentu jawabannya adalah dapat diakses website BAN-PT Depdiknas, disamping perguruan tinggi yang bersangkutan. Sekarang bagaimana menilai Perguruan tinggi atau suatu program studi tertentu bermutu atau memenuhi standar yang telah ditentukan? Maka lihatlah "Akreditasi" program studi yang diminati. Contoh, Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu "Akreditasi" adalah A. Artinya harkat dan nilai Program studi manajemen adalah yang terbaik (tertinggi) di Universitas Bengkulu. Dengan demikian para calon mahasiswa, orang tua dan dunia kerja jangan ragu atas mutu lulusan program studi manajemen fakultas ekonomi Universitas Bengkulu.

Secara umum sebuah perguruan tinggi dikatakan bermutu jika *lebih dari 60 persen dari total program studinya adalah akreditasinya "A"*, di Indonesia perguruan tinggi yang masuk kategori tersebut dapat dihitung dengan jari. Namun demikian, perlu dipertimbangkan bahwa tuntutan dunia kerja terhadap lulusan perguruan tinggi adalah sangat tinggi. Artinya ada beberapa instansi seperti Bank Indonesia tidak menerima lulusan perguruan tinggi yang tidak terakreditasi. Beberapa tahun silam, patokan mutu adalah indek prestasi kumulatif yang diperoleh selama kuliah. Namun, ternyata saat ini Indek Prestasi Kumulatif (IPK) tidak lagi menjadi patokan utama. Artinya perguruan tinggi secara institusional mendapat tempat untuk dijadikan tolok ukur kualitas alumninya.

Penyehatan perguruan tinggi harus dimulai dengan menyehatkan mutu, beberapa komponen mutu sebagai berikut:

- 1) Visi dan Misi. Penyehatan terhadap visi dan misi adalah kegiatan mengkaji ulang dalam arti bahwa visi yang telah disusun perlu mendapat perhatian, apakah masih dapat diikuti oleh misi-misi yang ada saat ini, jangan-jangan misi tidak dapat menangkap perubahan yang terjadi di lingkungan, baik internal maupun eksternal perguruan tinggi.
- 2) Mutu. Penyehatan mutu yang perlu dilakukan adalah melakukan evaluasi terus menerus terhadap kinerja organisasi, terhadap *output* perguruan tinggi, dengan mengemukakan berbagai pertanyaan dan pernyataan sejauh mana *output* (alumni dan institusi telah dapat diterima di tengah-tengah masyarakat).
- 3) Komitmen. Penyehatan terhadap komitmen dilakukan secara priodik pada seluruh jajaran perguruan tinggi. Komitmen terhadap peningkatan mutu, relevansi dan daya saing tidak boleh melemah diantara pemangku kepentingan terutama pada tingkatan manajerial, pimpinan puncak dan menengah yang ada di perguruan tinggi.
- 4) Kepemimpinan. Penyehatan terhadap kepemimpinan dilakukan agar proses-proses kepemimpinan berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Terutama penyehatan pada komunikasi, gaya, keteladanan. Pemimpin yang dibutuhkan adalah yang visioner, pengendali, pemersatu dan pengayom semua orang yang ada dalam organisasi.
- 5) Sumberdaya manusia. Penyehatan sumberdaya manusia yang paling pokok disehatkan adalah manusianya. Kualitas, kapasitas SDM perlu mendapat perhatian. Semakin tinggi kualitas dan kapasitas SDM, maka semakin sehat pula organisasi perguruan tinggi. Sumberdaya manusia adalah satu *input* terbesar dalam jajaran layanan perguruan tinggi. Pengembangan diri para pengelola adalah bagian tidak terpisahkan dari penyehatan organisasi perguruan tinggi.
- 6) Sistem dan proses. Penyehatan sistem dan proses memerlukan waktu dan sumberdaya yang tidak sedikit. Pengamatan dan evaluasi harus dilakukan terus menerus. Penilaian sejawat dan penilaian eksternal perlu dilakukan. Hal ini penting karena penilaian eksternal yang bersifat netral, objektif dan kritis sangat diperlukan dalam penyehatan organisasi perguruan tinggi.
- 7) Tingkat partisipasi. Apapun yang hendak dilakukan, "kunci" keberhasilan adalah partisipasi. Penyehatan partisipasi dilakukan dengan memperbaiki komunikasi, insentif, dan perhatian dari pimpinan puncak. Kemudian, yang paling penting adalah membangun motivasi internal para pihak yang berkepentingan, dalam hal ini para dosen, karyawan dan mahasiswa.

Selanjutnya, partisipasi para pengguna dan pelanggan tersier perguruan tinggi lainnya sangat besar artinya bagi penyehatan perguruan tinggi. Dunia usaha yang peduli dengan perguruan tinggi sangat jarang. Oleh karena itu, perlu dicari *model dan cara* terbaik untuk berkomunikasi dengan dunia usaha dan pemerintah daerah agar ada kerja sama yang baik, agar dapat saling memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki masing-masing. Semakin tinggi tingkat partisipasi para orang-orang yang berkepentingan terhadap institusi perguruan tinggi, maka semakin baik tingkat manajerial perguruan tinggi yang bersangkutan. Semakin tinggi partisipasi masuk, berarti kompetisi semakin tinggi. Dengan demikian, perguruan tinggi akan mendapatkan masukan calon mahasiswa yang cukup tinggi tingkatan (grade) dan nilainya.

Pimpinan puncak melanjutkan kebijakan tersebut dengan menyusun berbagai *strategi penyehatan perguruan tinggi* sebagai berikut :Strategi Diversifikasi, strategi ini dilakukan dengan menciptakan kegiatan yang banyak, misalnya menciptakan program *Diploma* yang banyak, dikelola dengan profesional, menggunakan prinsip-prinsip mutu berkelanjutan, dan dibuka sesuai dengan *permintaan pasar*. Artinya, program itu muncul atas studi kebutuhan yang akurat. Dengan demikian, perguruan tinggi tidak berkontribusi pada penciptaan pengangguran terselubung. Inilah merupakan salah satu bentuk pertanggungjawaban perguruan tinggi pada masyarakat. Dengan kata lain, program studi yang ditawarkan "**match**" dengan kebutuhan lapangan kerja yang ada. Fenomena, perguruan tinggi saat ini sering mengambil jalan pintas dalam diversifikasi program dengan mengembangkan "Kelas Jauh".

Pengembangan kelas jauh harus dengan syarat-syarat yang ketat. Artinya, suatu tempat untuk dijadikan simpul belajar harus direncanakan sedemikian rupa. Administrasi akademik harus tetap berjalan di kampus induk, seluruh mahasiswa paling tidak harus mengenal dan mengetahui kampus induk. Sementara pusat kegiatan belajar harus dipersiapkan wadah tempat berkumpul dan wadah akses dengan kampus pusat. Dengan demikian, jaringan administrasi dan jaringan komunikasi dengan kampus induk sangat mudah dan lancar. Situasi belajar dan mengajarpun harus memenuhi standar yang telah ditetapkan. Misalnya, jumlah dan kualitas tatap muka tidak ada perbedaan dengan yang ada di kampus pusat. Sumber-sumber belajar dapat dipenuhi oleh institusi dan mahasiswa secara mandiri atau swadaya. Keswadayaan inilah yang perlu didorong, terutama pada mahasiswanya.

Dalam strategi fokus, diusahakan agar dari sekian banyak kegiatan yang ada sudah barang tentu ada yang diunggulkan; apakah program studinya yang unggul (diploma atau strata satu), atau apakah risetnya yang unggul, tergantung pada sumberdaya yang dimiliki perguruan tinggi. Persoalan riset ini, dari segi kuantitas riset sudah memadai, hanya saja persoalan publikasi

dan penggunaan oleh pemakai masih rendah. Oleh karena itu, perlu dicari strategi baru dalam mendorong percepatan penyehatan dan peningkatan publikasi ilmiah.

Barang kali, strategi peningkatan kuantitas penelitian masih dapat digunakan, antara lain memberikan pelatihan penulisan dan penyediaan dana publikasi yang cukup. Selain itu, strategi "*Gethuk Tular*" artinya para peneliti yang berhasil mempublikasikan hasil penelitiannya, diminta untuk menularkan kemampuan kepada peneliti yang lain, tentu saja diperlukan media. Medianya diciptakan oleh lembaga penelitian dan fakultas-fakultas, serta jurusan.

Strategi ongkos rendah, dalam hal ini masuk perguruan tinggi harus terkesan murah. Tentu dengan melakukan efisiensi dan disiplin anggaran serta mencari "*Income Generating*" yang multi sumber. Artinya, perguruan tinggi perlu memikirkan adanya sektor riil yang dikelola oleh lembaga yang berfungsi sebagai Unit Bisnis Strategis.

Sebagai contoh, Universitas Udayana (bukan BHMN) memiliki Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU), toko dan wartel. Mereka mengelolanya sangat profesional, dan dijadikan tempat magang dan praktek mahasiswa, sehingga sekaligus dapat menciptakan lulusan yang sudah mahir bekerja. Mungkinkah perguruan tinggi lain demikian? tentu sangat mungkin, karena sumberdaya untuk keperluan tersebut sangat tersedia. Jika suatu perguruan tinggi terkesan murah, maka masyarakat akan berpaling ke perguruan tinggi tersebut.

Tidak saja perguruan tinggi yang harus menciptakan murah. akan tetapi biaya hidup dan akomodasi juga harus terkesan murah. Inilah yang perlu dicari jalan keluarnya agar perekonomian suatu kota dapat berkembang secara sinergi dengan perguruan tinggi.

Strategi Segmentasi, yang bermula pada strategi fokus. Artinya perguruan tinggi harus memfokuskan pada satu atau dua program studi unggulan, maka disitulah segmen pasar yang dituju. Misalnya, kita tahu *input* mahasiswa rendah, maka kita ciptakan segmen baru dengan membangun dan mengembangkan Sekolah Laboratorium.

Jadi, *Input* sudah dapat dipantau sedini mungkin. Dengan menciptakan keunggulan program studi, sekaligus kita dapat menjalankan strategi segmentasi pasar ini. Jika kita tentukan unggulan berdasarkan potensi daerah. Bila suatu daerah sektor pertanian adalah unggulannya. maka perguruan tinggi tersebut harus mengemas dan melihat sektor pertanian ini secara utuh dan pendekatan yang dikembangkan adalah pendekatan Integrasi dan multi disiplin.

Persoalan penetapan “unggulan” memerlukan kearifan. Artinya, penetapan unggulan harus ada komitmen semua pihak yang berkepentingan terhadap perguruan tinggi, terutama para pimpinan fakultas dan jurusan. Diperlukan kesediaan untuk menerima dan memberi dukungan penuh pada program studi yang diunggulkan.

Suatu program studi unggulan tentu dalam pelaksanaannya harus mendapat perhatian yang lebih besar, termasuk pendanaan untuk membangun unggulan tersebut. Tidak ada lagi sekat-sekat atau batasan-batasan untuk suatu program unggulan, hal ini adalah untuk kepentingan yang lebih besar bagi perguruan tinggi ke depan, menghadapi persaingan yang semakin tajam dalam perebutan perguruan tinggi saat ini.

Strategi *targeting*, strategi ini perlu dikembangkan. Perguruan tinggi harus menentukan target capaian pemecahan permasalahan yang ada. Artinya, target pencapaian berapa jumlah mahasiswa yang harus diterima untuk dapat menutup biaya operasional perguruan tinggi dan penyelenggaraan proses pembelajaran. Kemudian, dihitung berapa *income generating* yang dapat dihimpun untuk dapat membantu pembiayaan yang dimaksud.

Diversifikasi sumber-sumber pendanaan sangat diperlukan di masa datang. Untuk itu, diperlukan kreativitas pimpinan pada bidang ini. Dengan demikian tumpuan harapan terletak pada penyejukan model-model kerjasama yang saling menguntungkan, dan paling mungkin untuk menyejukan keuangan suatu perguruan tinggi.

Strategi posisi, perlu digunakan. Artinya pimpinan dan jajarannya menetapkan pencapaian posisi suatu perguruan tinggi, contoh UNIB berada pada posisi berapa di antara perguruan tinggi lain. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan informasi statistik yang dikeluarkan institusi yang berkompeten untuk itu, misalnya Dirjen DIKTI DEPDIKNAS. Strategi posisi dapat diukur dengan berbagai pendekatan, seperti pendekatan jumlah mahasiswa, pendekatan kualitas program studi, kualitas penelitian dan pengabdian pada masyarakat dan kegiatan kemahasiswaan.

Strategi posisi dapat dilakukan pula dengan melihat pada berapa program studi yang ada, terakreditasi A. Kemudian kita bandingkan dengan Universitas yang ada di Sumatera misalnya. Dari posisi harkat nilai akreditasi tersebut kita dapat melihat dan menentukan posisi kita pada urutan berapa dalam jajaran kompetisi pelayanan pendidikan tinggi di Sumatera. Kemudian, dengan cara yang sama kita lakukan pada posisi untuk Indonesia. Masyarakat dengan mudah memberi penilaian kepada suatu perguruan tinggi, dan kemudian mereka tertarik, seterusnya ingin menitipkan anak-anak mereka untuk dididik di perguruan tinggi yang bersangkutan.

Kebijakan yang dapat ditempuh untuk menyehatkan kondisi ini adalah: (1) setiap pengusul penelitian diharuskan untuk memasukkan dana publikasi dalam usulannya; (2) mendorong tumbuhnya jurnal ilmiah bidang ilmu pada tingkat jurusan, sampai pada tingkat akreditasi jurnal tertinggi. (3) melaksanakan diklat penulisan karya ilmiah untuk publikasi; (4) tukar pengalaman antar peneliti yang pernah publikasi ilmiah pada juniornya (5) membangun jaringan antar jurnal ilmiah yang ada di berbagai perguruan tinggi.

G. KESIMPULAN

1. Perguruan tinggi yang sehat adalah perguruan tinggi yang bermutu, relevan dan daya saingnya yang tinggi.
2. Dalam penyehatan perlu menerapkan sistem manajemen terpadu dan berani berinovasi serta tanggap terhadap perubahan secara berkelanjutan.
3. Hendaknya UNIB melakukan Peningkatan bauran promosi pada berbagai media, yang berisi tentang harkat nilai akreditasi dan kemampuan unggulan, baik dalam bidang akademik maupun penelitian serta pengabdian pada masyarakat.
4. Untuk mewujudkan otonomi pendanaan, hendaknya Universitas Bengkulu perlu melakukan penyehatan dan inovasi sumber-sumber pendanaan.

Implikasi

Penyehatan organisasi perguruan tinggi, diperlukan komitmen terhadap mutu, relevansi dan daya saing. Jika telah diupayakan tentu harus dikomunikasikan dengan pelanggan baik pelanggan primer maupun pelanggan sekunder dan tersier (dunia kerja dan dunia usaha). Alat promosi juga harus digunakan, agar khalayak mengetahui kiprah, keragaan dan keberadaan perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang sehat, mempunyai keberanian untuk promosi alam maya, dan masyarakat dapat dengan mudah untuk mengaksesnya. Hanya saja yang diperlukan adalah kemauan politik para pengelola dan *stakeholders* perguruan tinggi untuk membawa perguruan tingginya ke arah yang lebih sehat.

Ke depan, kemandirian pendanaan sangat menentukan keberlangsungan kesehatan perguruan tinggi, terutama memenuhi otonomi pengelolaan kampus. Penghimpunan dana internal, dengan cara-cara konvensional tentu tidak dapat dipertahankan lagi. Artinya, dana dihimpun dengan menjual sisa

kapasitas pelayanan dasar kepada mahasiswa dan pelayanan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonimus. 2005. "Kebijakan Baru Pengembangan Pendidikan Tinggi". DIRJEN-DIKTI,
- Anonimus, 2006, *Universitas Bengkulu*, RENSTRA-RENOP, Bengkulu
- Anonimus, "BHP Cukup di Perguruan Tinggi", Harian Kompas, Rabu 18 April 2007
- Anonimus, 2007, *Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi*, DEPDIKNAS, Jakarta
- A.Akker, David, 1984, *Strategic Market Management*, John Welly&sons, Canada,
- Allen., Mark ,(ed) 2002, *The Corporate University Handbooks: Designing, Managing, and Growing a successful Program*, New york, Amacom.
- Bargh, Catherine et.al, 1996, *Coverning University : Changing the culture*, Buckingham : SRHE, and Open University.
- Buchari Alma, 2004, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Alfabeta, Bandung.
- Jarvis ,Peter, 2001, *Universities and Corporate Universities*, London, Kogan Page Limited.
-, 2000, *University Leadership :The Role of chief Executive*, Buckingham : SRHE, and Open University.
- Compord Rober A., 1985, *Strategic Management : Text, Tools, and Cases*, for Busuness Policy, Kent Publishing Company A Division of wadsworth, Inc.
- Daulat P. Tampubolon, 2001 *Perguruan Tinggi Bermutu*, edisi pertama, Grasindo, Jakarta

- Dun.W.N, 1994, *Public Policy Analysis: an Introduction*.NJ, Printice –Hall,
- Fred R. David, 2004, *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*, Edisi ke Sembilan, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Gluek, William F, *Business Policy and strategies Management*, Mc Graw Hill, Singapore, 2000
- J. Salusu, 2003 *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, PT.Grasindo, Cetakan ke Lima. Jakarta
- John M. Bryson, 2004 *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, John Wley & Sons.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management*, Printice –Hall, Inc, New Jersey, USA.
- Kotler Philip, 2005, *Marketing Management*. Printice Hall Inc, Upper Saddle River New Jersey, USA.
- Miles, Mathew B. Dan A. Michael Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode Baru*, UI Press.
- Nurhan, Kenedi, 2006 *Pendidikan, Mau ke Mana*, Kompas, Rubrik humaniora, Rabu 13 Desember.
- Peterson, Maevin .W, et.al, (ed), 1997 *Planning and Management for A changing Environment*, San Fransisca: Jassey Bass Publisher.
- Porter .E Michael, 1980, *Competitive Strategy :Techniques for Analizing Industries and Competitors*, The Free Press, Macmillan .NY.
- Rangkuti , Freddy, 2004, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto. 2006, *Manajemen Perguruan Tinggi Moderen*, Andi Offset, Yogyakarta.

- Robbin., P. Stephen., 2003, *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Thomas L. Wheelen and J.David Hunger, ,2002*Strategic Management and Business Policy*, 8th edition ,Prentice Hall.
- Scott, Peter, (ed), 2000 *Higher Education Re-Formed*, London, Falmer Press.
- Slaught, Sheila, and Larry L.Leslie, 1997, *Academic Capitalism : Politics, policies, and Entrepreneurnerial University.*: Boltimore: The John Hokins University Press,
- Shattock, Michael. 2004, *Managing Successful Universities*, Open University Press, McGraw, Hill.USA.
- Soedijarto, 2008, *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita*, PT. Kompas Media Nusantara, Cetakan pertama.
- Sufyarma, 2004, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, cetakan ke dua, Alfabeta, Bandung.
- Suhendro, 1996, *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996- 2005*, Jakarta, DIRJEN-DIKTI, DEPDIKNAS.
- Strauss.A. and Corbin.J., 1998, *Dasar-Dasar penelitian Kualitatif: Tata langkah dan Tekniki Penelitian Kualitatif, Teorisasi Data*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Thomson Arthur A.Jr and Strickland III A.I, 1998 *Strategic Management: Concept and Cases*; Boston Irwin.
- Tilaar,H.A.R, 2000 *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, PT.Rinike Cipta,Jakarta
- Tilaar,H.A.R, *Manajemen Pendidikan Nasional*, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004
- Warner, David and David Palfreyman (ed), 1996, *Higher Education Management: The Key Element* , Buckingham, SRHE and Open University Press.